Tomasz Kopczyński

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI W RAMACH WSPÓŁPRACY PRZEDSIĘBIORSTW

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa stoją w obliczu poważnych wyzwań związanych ze złożonością, zmiennością oraz niepewnością warunków otoczenia. Świat ulega gwałtownym zmianom, które wymuszają na organizacjach konieczność nowego podejścia do zarządzania, przeorientowania i dostosowania swoich strategii do nowych warunków funkcjonowania.

Zmiany zachodzące w otaczającej przedsiębiorstwa rzeczywistości obejmują wiele dziedzin życia i dotyczą sfer: politycznej, społecznej, rynkowej, technologicznej i w coraz większym stopniu ekologicznej. Obszary te nie mogą jednak być rozpatrywane bez uwzględnienia złożoności tego problemu oraz faktu, iż się wzajemnie przenikają i na siebie oddziałują.

Ciągłe i dynamiczne przeobrażenia są kluczowym czynnikiem decydującym o konieczności wprowadzenia zmian w organizacjach gospodarczych. Stało się to wyzwaniem obecnej epoki gospodarczej wymuszającej na przedsiębiorstwach nowe podejście do organizacji i zarządzania, a jednocześnie stwarzającej możliwości rozwoju dzięki zanikaniu tradycyjnych ograniczeń i poszerzaniu się wolności gospodarczej.

Przedsiębiorstwa znalazły się na granicy dwóch epok gospodarczych: industrialnej i postindustrialnej. Epoka industrialna charakteryzująca się pewną stałością, powtarzalnością, a jednocześnie przewidywalnością występuje w państwach słabo lub średnio rozwiniętych. Dla tego etapu rozwoju charakterystyczna jest strategia ekspansji ilościowej polegająca na powielaniu tej samej produkcji poprzez budowę nowych zakładów oraz integrację poziomą. Świat ewoluuje

jednak dalej, przyspieszeniu uległo tempo zmian, a pewna harmonia charakterystyczna dla epoki industrialnej ustąpiła miejsca nieprzewidywalności. W takich warunkach ukształtowały się nowe trendy w zakresie organizacji i zarządzania w rozwiniętych krajach świata.

Istota zarządzania projektami

Klasyczne, tradycyjne metody zarządzania nastawione na harmonizację działań prostych i powtarzalnych okazują się mało skuteczne wobec nowych wyzwań otoczenia przedsiębiorstw. Zarządzanie koncentrujące się na działaniach prostych i powtarzalnych coraz częściej ustępuje miejsca zarządzaniu koncentrującemu się na działaniach złożonych niepowtarzalnych określanych mianem zarządzania projektami (przedsięwzięciami).[1]

Konieczne staje się zatem zdefiniowanie dwóch zasadniczych pojęć związanych z tym zagadnieniem. Pierwszym z nich jest „projekt", który można określić jako pewne unikatowe zamierzenie z określonym początkiem i końcem, przedsięwzięte przez ludzi dla spełnienia ustanowionych celów w granicach zdefiniowanych ograniczeń czasu, środków i jakości[2]. Można zatem zauważyć dwie istotne cechy przedsięwzięcia: tymczasowość, czyli występowanie wyraźnie zdefiniowanego początku i końca projektu, oraz unikatowość wytworzonego produktu lub usługi, co oznacza ich odmienność od dotychczas tworzonych oraz dostarczanych.

Kolejnym ważnym pojęciem jest zarządzanie projektami (project management), które należy rozumieć jako zastosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i technologii w czynnościach projektu, aby osiągnąć lub przewyższyć potrzeby i oczekiwania zleceniodawców. Działania te niezmiennie wymagają balansowania między poszczególnymi elementami: celem, czasem, kosztem i jakością[3].

Przedstawiona definicja ukazuje dużą złożoność pojęcia zarządzania projektami, na które składają się metody, narzędzia oraz szczególne umiejętności i predyspozycje członków zespołu projektowego. Można by w tym miejscu krótko stwierdzić, iż efektywność w zarządzaniu projektami mierzona efektami osiąganymi przez zespół projektowy jest uzależniona od właściwej kompilacji wyżej przedstawionych czynników. Ponadto powodzenie projektu determinują

[1] Przedsięwzięcie wg definicji prakseologicznej (T. Kotarbiński, *Sprawność i błąd*, PZWS, Warszawa 1970, s. 193) to działanie złożone wielopodmiotowe, przeprowadzane zgodnie z planem, który ze względu na skomplikowanie bywa sporządzany za pomocą specjalnych metod.

[2] Sunny Baker & Kim Baker, *On Time/On Budget*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1992.

[3] *A Guide to the Project Management*, The Body of knowledge, PMBOK Guide.

również inne elementy, takie jak: wielkość realizowanego przedsięwzięcia, poziomu jego skomplikowania, branży etc. Uwzględniając niniejsze argumenty, należy podkreślić, że każdy projekt charakteryzuje się określoną specyfiką, unikatowością, złożonością i przez pryzmat tych elementów trzeba nim zarządzać.

Przyczyny zarządzania projektami w ramach współpracy przedsiębiorstw

Wiek XIX i XX to okres kształtowania się modelu biznesu, w którym następowało ciągłe rozbudowywanie łańcucha wartości o kolejne funkcje i aktywności w celu uzyskania kontroli nad całym procesem tworzenia i zawłaszczania wartości. Przyjmując za K. Obłojem, model ten można określić mianem integratora. Na bazie takiej organizacji przedsiębiorstw zarządzanie projektami realizowane jest w oparciu na wewnętrznej struktury projektowej składającej się z pracowników przedsiębiorstwa. W ramach przyjętej, stałej struktury organizacyjnej powoływane są tymczasowe struktury projektowe w celu realizacji określonego przedsięwzięcia. Taka organizacja projektu napotyka jednak współcześnie na coraz większą ilość ograniczeń o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym. Przedsiębiorstwa z coraz większym trudem realizują projekty, bazując wyłącznie na własnych zasobach materialnych i niematerialnych. Coraz wyższe koszty innowacji, złożoność projektów wymagają nowej organizacji projektu opartej na współpracy przedsiębiorstw (model koordynatora). Charakterystycznymi cechami nowych form kooperacyjnych są[4]:

– szybko i często zawierane sojusze w poprzek granic państwowych, przemysłów, rynków tworzące układ organizacji – sieci;

– sieci składają się z coraz mniejszych jednostek, skupiających w sobie podstawowe umiejętności (core competencies), które w określonej konfiguracji dają przewagę konkurencyjną.

Bardzo ważnym aspektem przy omawianiu znaczenia współpracy przedsiębiorstw w zarządzaniu projektami jest określenie kluczowych kompetencji (core competencies)[5] uczestników kooperacji. Przed podjęciem współpracy projektowej, konieczne staje się określenie, które z obszarów stanowią o sile przedsię-

[4] W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Kierunki rozwoju zarządzania a globalizacja*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw". Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „Orgmasz", styczeń 2002, s. 7.

[5] Podobnie należy rozumieć koncepcję rdzenia kwalifikacji firmy (core skill) oraz rdzenia działalności (core business).

biorstwa. K. Obłój stwierdza nawet, że samobójczy jest brak wiedzy o tym, co jest kluczową kompetencją firmy[6].

Określenie kluczowych kompetencji nie jest łatwe tym bardziej, że nie do końca dobrze rozumiana jest ich istota. Wyczerpującą definicję tego pojęcia zaproponował M. Bratnicki, który stwierdził, że kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa to „wiązki zasobów, procesów i zdolności leżących u podłoża przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, dających dostęp do ważnych rynków albo segmentów rynkowych, czyniących znaczący wkład w dostrzegane przez klientów korzyści, umożliwiających obniżkę kosztów, utrudniających naśladowanie przez konkurencję, czy też pozwalających stworzyć architekturę strategiczną (sieć więzi zewnętrznych i wewnętrznych stanowiących podłoże tworzenia wartości dodanej) i zarządzać nią"[7]. Ponadto M. Bratnicki wskazuje, że badania porównawcze korporacji efektywnych i nieefektywnych wykazały, iż cenne kompetencje są bardziej zbiorami umiejętności i wiedzy niż produktami i funkcjami[8]. Warte podkreślenia wydaje się więc to, że kluczowe kompetencje stanowią zbiór pewnych wartości, przede wszystkim umiejętności, decydujących o przewadze przedsiębiorstwa, ale co szczególnie ważne, trudnych do skopiowania przez konkurencję.

Teoria zasobowa firmy zwraca uwagę na znaczenie zasobów oraz umiejętności dla przedsiębiorstwa. Organizacja gospodarcza może starać się uzyskiwać przewagę strategiczną dzięki własnym zasobom oraz umiejętnościom albo poprzez wsparcie zewnętrzne. Ostateczna decyzja należy do decydentów w przedsiębiorstwie, którzy jednak powinni kierować się w swoim postępowaniu racjonalnym działaniem, uwzględniając znaczenie kluczowych kompetencji.

W wyniku zachodzących procesów rynkowych coraz więcej przedsiębiorstw decyduje się więc na budowanie partnerstwa w zarządzaniu projektami. W nowym modelu, tzw. koordynatora, istotną rolę odgrywa tendencja do dekoncentracji oraz konieczność skoncentrowania się na dziedzinach, w których poszczególne organizacje posiadają kluczowe umiejętności.

Model koordynatora oznacza zatem taką konfigurację projektu, w której w miejsce integracji oraz kontroli wszystkich aktywności projektowych, pojawia się sieć partnerskich porozumień. Kluczowe przedsiębiorstwo realizujące projekt (właściciel projektu) tworzy nową jakość poprzez łączenie aktywności i kluczowych kompetencji swoich oraz innych. Dobrym partnerem jest więc przedsiębiorstwo, które stara się być konkurencyjne w swojej dziedzinie, a jednocześnie

[6] K. Obłój, *Strategia nowoczesnej firmy a wykorzystanie outsourcingu*. Materiały na konferencję: Outsourcing. Usprawnienie funkcjonowania firmy poprzez obsługę zewnętrzną, Institute for International Research, Warszawa 1999.

[7] M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Warszawa 2000, s. 23.

[8] Tamże, s. 23.

wciąż rozwija swoje kompetencje, technologie i swoją obecność w zakresie części składowej wymaganej przez interesariuszy projektu[9].

Głównymi przyczynami realizowania projektów w układzie partnerskim są przede wszystkim:

1. Wielkość i złożoność projektu – zakres oraz poziom skomplikowania projektów przekracza możliwości pojedynczego przedsiębiorstwa. Zmusza to organizacje gospodarcze do tworzenia interdyscyplinarnych zespołów między przedsiębiorstwami. W konsekwencji zmianie ulega sytuacja przedsiębiorstwa prowadzącego projekt. Partnerzy dysponują odpowiednią wiedzą i doświadczeniem w zakresie kierowania określonym obszarem działalności. Poprawieniu ulega działalność operacyjna w obszarach takich, jak: wyższa jakość, wzrost produktywności, krótsze cykle czasowe – dzięki specjalizacji firm zewnętrznych, ich wiedzy i doświadczeniu, pewne procesy i zadania są często wykonywane szybciej. Dzięki temu przedsiębiorstwa mają szansę osiągnąć cele projektowe dzięki efektowi synergii, który wynika z doskonałości procesów realizowanych przez kooperantów.

2. Finansowanie projektów – wiele dużych projektów, przede wszystkim przedsięwzięcia budowlane, realizowane „pod klucz" (turn-key contract), musi być w całości lub w części finansowanych przez wykonawcę i jego bank. Pojedyncze przedsiębiorstwo nie jest w stanie zgromadzić niezbędnych poręczeń i gwarancji.

3. Ryzyko projektu – realizacja projektu jest związana z podwyższonym ryzykiem. W układzie partnerskim następuje zmniejszenie poziomu ryzyka zarządzania poprzez współdzielenie ryzyka z kooperantem.

4. Wymagania zleceniodawcy – w niektórych sytuacjach zleceniodawca może postawić określone warunki dotyczące uczestników projektu, np.

– zagraniczny zleceniodawca narzuca włączenie do projektu uczestnika ze swojego kraju;

– kraje finansujące międzynarodowe projekty oczekują, że przez włączanie do projektu przedsiębiorstw ze swojego kraju zagwarantowane zostaną ich przychody proporcjonalnie do wydatków ponoszonych przez rząd danego kraju[10].

Kooperacyjne struktury organizacyjne w zarządzaniu projektami

Zasady organizacji i zarządzania przy realizacji projektu w ramach współpracy przedsiębiorstw są bardzo podobne jak w przypadku zarządzania projek-

[9] B. Garrette. P. Dussauge, *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996, s. 138.

[10] M. Pawlak, *Zarządzanie projektami*, PWN, Warszawa 2006, s. 198.

tem przez pojedynczą firmę. Także projekty kooperacyjne muszą być realizowane z zachowaniem zasad ekonomicznej efektywności, a zachowania takie są wymuszone m.in. cenową konkurencją na rynku.

W układzie kooperacyjnym w zarządzaniu projektami tradycyjna struktura organizacyjna ustępuje miejsca organizacji o charakterze sieci, którą tworzą jednostki powiązane za pomocą różnorodnych transakcji i kontraktów. Rozwinięciem tej myśli jest teoria kontraktualna reprezentowana przez amerykańskich ekonomistów A. Alchiana i H. Demsetza, w której firma traktowana jest jako „splot kontraktów", które zawiera organizator, aby uzyskać kontrolę nad różnymi zasobami niezbędnymi do realizacji przedsięwzięcia. W tym układzie firma to szczególne urządzenie ekonomiczne, które można wytłumaczyć jako wiązkę kontraktów (nexus of contracts)[11]. Przedsiębiorca staje się głównym organizatorem firmy i to on zawiera w ten sposób szczególne, niepowtarzalne połączenie różnych czynników produkcji (zasobów) w jedną całość. Organizator – kontraktor tworzy sieć powiązań, ale co szczególnie ważne, wyróżnia się wiedzą o czynnikach, które trzeba pozyskać i wie jak zapewnić ich koordynację[12]. Widać w tym podejściu szczególne nawiązania do istoty organizacji sieciowej, w której tworzy się sieć porozumień przedsiębiorstw skoncentrowanych na kluczowych umiejętnościach.

Jednostki gospodarcze zorganizowane w ten sposób stanowią obszar bardzo rozległy i istnieją problemy ze stworzeniem ich typologii, co wynika z płynności form i nieciągłości zawartej w samym pojęciu. Można jednak wskazać pewne charakterystyczne dla tego układu strukturalnego cechy. Organizacja taka stanowi bowiem przejście od podejścia mechanistycznego do organicznego, a ponadto jest zakwestionowaniem hierarchii jako uprzywilejowanego sposobu regulowania zdarzeń, specjalizacji zadań jako podstawy podziału odpowiedzialności oraz pojęć centralizacja oraz decentralizacja jako podstawy projektowania organizacji. Kluczowymi elementami układu sieciowego stają się natomiast stosunki nawiązywane pomiędzy częściami składowymi organizacji. W organizacji sieciowej ważne są strategia, komunikacja oraz organizowanie[13]. Ważne staje się zatem systemowe podejście w celu osiągnięcia niezbędnej harmonii i spójności wszystkich elementów, a przez to wysokiej sprawności ogólnej systemu.

Biorąc pod uwagę partnerskie formy współpracy w zarządzaniu projektami, można wyróżnić ich kilka rodzajów:

– wspólne biuro projektowe ustanowione przez kooperujące przedsiębiorstwa
– związek organizacji,

[11] P. Milgrom, J. Roberts, *Economics Organization and Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1992, s. 20.

[12] T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, s. 216.

[13] Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 390–392.

– organizacja oparta na pojedynczych zleceniach,
– organizacja konsorcjum,
– organizacja generalnego wykonawcy,
– powierzenie jednej firmie kierowania biurem projektu.

Wspólne biuro projektowe

W przypadku wspólnego biura projektowego firmy, które są zaangażowane w przedsięwzięcie, tworzą wspólne kierownictwo projektu poprzez oddelegowanie swoich pracowników w liczbie proporcjonalnej do ich udziału w projekcie. Istotne staje się tutaj precyzyjne określenie kompetencji oraz zakres odpowiedzialności kierownictwa projektu. W takiej formie organizacyjnej projektu powołana zostaje tzw. komisja projektu (pewien rodzaj rady nadzorczej, często określany mianem właściciela projektu, sponsora projektu) jako organ, który powinien obradować w regularnych odstępach czasu w celu określenia strategicznych wytycznych dla realizowanego projektu. Należy jednak pamiętać, aby unikać sytuacji, w którym komisja projektu ingeruje w codzienne sprawy zarządzania projektem i wchodzi w kompetencje kierownika projektu. Przeradza się to często w konflikty wewnątrz projektu i stanowi to często duże zagrożenie projektowe.

Pewną odmianą tego układu organizacyjnego jest struktura, w której członkowie kierownictwa projektu pozostają w dalszym ciągu na swoich stanowiskach pracy w przedsiębiorstwach macierzystych i spotykają się jedynie podczas regularnych spotkań.

Związek organizacji

Związek stanowi luźne porozumienie pomiędzy określonymi przedsiębiorstwami, które łączy wspólnota interesów, niemający charakteru formalnego (np. określonej formy prawnej w sensie prawa cywilnego).

W tej sytuacji kierownictwo projektu nie ma żadnych uprawnień wydawania poleceń w stosunku do firm partnerskich i jest zdane na dobrowolnie wysyłane informacje od partnerów. W konsekwencji rola kierownictwa projektu ogranicza się jedynie do funkcji administracyjnych, a w mniejszym stopniu zarządczych, co często prowadzi do chaosu oraz silnych tendencji egoistycznych poszczególnych uczestników przedsięwzięcia.

Konsorcjum

Niniejsza forma organizacyjna stanowi system będący sprawną strukturą zdolną do efektywnej realizacji projektu z przejrzystą odpowiedzialnością part-

nerów. Działalność konsorcjum wymaga z reguły zawarcia umowy z kontrahentami, w skład której wchodzą następujące elementy:

- cele utworzenia konsorcjum,
- nazwy członków,
- udziały poszczególnych członków,
- stosunki własnościowe,
- sposób reprezentowania konsorcjum,
- kierownictwo konsorcjum,
- obowiązki i prawa członków konsorcjum,
- warunki zakończenia działania konsorcjum.

Konsorcjum można utożsamiać z pewnego rodzaju przedsiębiorstwem projektowym, w którym poszczególni partnerzy są zazwyczaj reprezentowani przez osoby z kręgów najwyższego kierownictwa, ale jeden z nich zostaje kierownikiem konsorcjum.

Organizacja generalnego wykonawcy

Ten rodzaj organizacji projektu opiera się na tym, że jedno przedsiębiorstwo staje się generalnym wykonawcą i przejmuje całą ekonomiczną i fachową odpowiedzialność za projekt. Pozostali partnerzy biorący udział w projekcie wykonują pewne części projektu na zasadzie podzleceń. Można uznać, że taka forma realizacji projektu z udziałem partnerów może stanowić rozwiązanie skuteczne, ponieważ generalny wykonawca ponosi całą odpowiedzialność i ryzyko przedsięwzięcia, w konsekwencji zatem powinien umiejętnie i kompetentnie kierować całym projektem.

Aspekty ograniczające efektywność współpracy przedsiębiorstw w zarządzaniu projektami

Efektowność zarządzania projektami w układach złożonych (kooperacyjnych) należy do trudnych zadań i wymagających szczególnego zaangażowania oraz kompetencji kierowników projektów. Powstaje zatem pytanie, jakie są główne powody ograniczające efektywność współpracy partnerskiej w zarządzaniu projektami.

Doświadczenia wielu przedsiębiorstw wskazują, że fundamentalne znaczenie ma właściwy dobór partnera zewnętrznego. Niepowodzenia we współpracy wynikają właśnie z nieprawidłowo przeprowadzonej identyfikacji w tym obszarze.

Przy wyborze najlepszego wariantu dla przedsiębiorstwa istotne jest, żeby rozpatrzyć wiele znaczących warunków, które powinny być spełnione, aby móc nawiązać współpracę z organizacją zewnętrzną, takie jak: odpowiednie możliwości technologiczne, produkcyjne potencjalnego partnera, standardy jakości, doświadczenie w dostarczaniu podobnych produktów, stabilność finansowa czy również zdolność do dostarczania produktów, usług zgodnie z wymogami przedsiębiorstwa. Niepowodzenia są jednak często spowodowane tym, że przedsiębiorstwa, poszukując partnerów projektowych, znacząco zawężają wachlarz kryteriów doboru partnera i ograniczają się często do kryterium ekonomicznego.

Należy podkreślić, że pomimo wielu korzyści i pozytywnych stron współpraca z partnerem nie jest rozwiązaniem idealnym i narażona jest na ryzyko, potencjalne straty oraz konflikty kooperacji. Można więc przyjąć, że partnerstwo projektowe powoduje tworzenie się wzajemnych istotnych i subtelnych współzależności. Przedsiębiorstwo, decydując się na partnerstwo, oczekuje wysokiej wydajności pracy, wysokiej jakości usług kooperanta. W sytuacji kiedy układ kooperacyjny nie spełnia tych warunków, mogą pojawić się nieporozumienia i konflikty będące zagrożeniem dla realizowanych wspólnie celów projektowych.

Analizując ryzyko układu partnerskiego, można wyróżnić: ryzyko organizacji, ryzyko konkurencji[14] oraz ryzyko strat własnych.

Ryzyko organizacji

W pierwszym przypadku ryzyko współpracy wynika z wzajemnej zależności przedsiębiorstw, problemów w zarządzaniu współpracą oraz niedopasowania stron układu. Można tutaj wskazać następujące sytuacje:

1. Niewykonanie pracy zgodnie z obowiązującymi normami i wcześniejszymi ustaleniami może spowodować konieczność powierzenia tych samych zadań innemu partnerowi. Niewywiązanie się z powierzonych zadań przez firmę prowadzi do wahań wydajności pracy całego zespołu projektowego. Trzeba jednak zaznaczyć, iż przedsiębiorstwo powinno być przygotowane na zagrożenia wynikające z tego, że kooperant:

– może mieć problemy wewnętrzne (np. spadek możliwości produkcyjnych), które automatycznie oddziałują na sytuację kooperanta;

– nie dostarczy produktu, nie wykona usługi, w ogóle lub nieterminowo;

– dostarczy produkty w mniejszej ilości, a usługi nie będą odpowiadały oczekiwanym specyfikacjom;

[14] M. Pańkowska, *Współdziałanie podmiotów rynku produktów i usług informatycznych*, Wyd. Uczelniane AE im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 1998, s. 91.

– dostarczy produkty, a usługi zostaną wykonane zgodnie z ustaleniami, ale partner projektowy przedstawi uzasadnienie poniesionych, dodatkowych kosztów.

Spadek produktywności klienta może również wynikać z braku zainteresowania z jego strony potrzebami i obowiązkami zleceniodawcy. Przedsiębiorstwo może mieć zatem kłopoty z wywiązaniem się ze zobowiązań wobec swoich klientów.

Jak z tego wynika, problem braku zaangażowania we współpracę jest szczególnie istotny, a jednocześnie stanowi poważne zagrożenie dla współpracy. Oczekiwania zleceniodawcy względem partnera dotyczące szczególnego zaangażowania w sytuacjach wyjątkowych może bowiem trafić na niezrozumienie i brak właściwej reakcji. Istnieje wiele przyczyn tego typu zachowań, jednak szczególnie znaczącą, a jednocześnie trudną do zmiany na tym etapie jest kwestia niedopasowania kultury organizacyjnej.

2. Brak kompatybilności kultur organizacyjnych może być czynnikiem decydującym o porażce współpracy. Jest to szczególnie istotne w przypadku organizacji zupełnie różnych. Oczekiwania decydentów w organizacjach gospodarczych zmierzają często do tego, aby w warunkach współpracy wypracować zgodność zasad dotyczących podstaw kooperacji zespołu projektowego. Nie oczekuje się, iż uczestnicy wykażą jednomyślność w stosunku do wszystkich pojawiających się problemów, jednakże zgodność co do filarów jest konieczna. Z drugiej jednak strony należy uwzględnić fakt, że trudno oczekiwać zgodności kultur organizacyjnych, gdyż jest ona oparta na głęboko uplasowanych wartościach, przez co jest trudna do zmiany. Kultura organizacyjna kształtowana jest częściowo świadomie, a częściowo nieświadomie i wyznacza zachowania i wzmacnia poczucie odrębności i wspólnoty. Ludzie pracujący w określonej organizacji wytwarzają grupowe wzorce i orientacje, które przesądzają o tym, że grupa ludzi ma swoją społeczną tożsamość[15]. Mając na uwadze istotę kultury organizacyjnej, można więc stwierdzić, że aspekt ten jest jednym z trudniejszych problemów wiążących się ze współpracą w zarządzaniu projektem.

Ryzyko konkurencji

Szczególnym rodzajem ryzyka współpracy partnerów w ramach współpracy projektowej jest ryzyko konkurencji. Oznacza ono sytuację, w której jeden z partnerów dąży do przewagi nad drugim lub za jego pośrednictwem nad innymi. Można tutaj wyróżnić kilka sytuacji związanych z tym zagrożeniem:

[15] J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Wyd. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 69.

– Poufne informacje organizacji mogą zostać przekazane jednostkom trzecim w celu niezależnego i dodatkowego wzbogacenia się. Mogą wystąpić przypadki lekceważenia obowiązku zachowania poufności danych klienta, jak również różna może być interpretacja przepisów odnośnie do zachowania tajemnicy handlowej. Dane ekonomiczno-finansowe mogą trafić do konkurentów za pośrednictwem kooperanta współpracującego również z innymi firmami.

– Partnerstwo ma na celu wspólne wykorzystanie kompetencji partnerów, może się jednak okazać, ze jeden z partnerów może być zainteresowany zdobyciem umiejętności drugiej strony lub umocnieniem się jej kosztem. Taki może być cel strategii realizowanej przez kooperantów w ramach partnerstwa projektowego, w przeciwieństwie do celów wspólnie realizowanych wobec interesariuszy projektu.

Nieuczciwość partnera może wyrażać się w chęci zdobycia maksimum informacji, wykorzystania przodujących doświadczeń, aby dogonić i przegonić swego partnera. Długookresowe konsekwencje strategiczne nie zawsze są zatem pozytywne dla uczestników partnerstwa. Klient powierza swemu dostawcy kompetencje i środki niezbędne do realizacji niektórych funkcji, ryzykując utratę swoich umiejętności.

Ryzyko strat własnych

Trzecim rodzajem ryzyka, które wiąże się ze współpracą z partnerem projektowym jest sytuacja, w której firma decydująca się na kooperację zamiast zyskiwać na tej współpracy, więcej traci. Częste realizowanie projektów przy współudziale partnera może doprowadzić do sytuacji uzależnienia się od zewnętrznego kooperanta i w konsekwencji oznaczać, że firma nie jest gotowa realizować projektu bez zewnętrznego wsparcia partnera.

Podsumowanie

Współczesna złożoność projektów wymagająca zaangażowania coraz większych kompetencji i bardziej złożonych zasobów sprawia, ze realizowanie projektów biznesowych z wykorzystaniem wyłącznie własnych zasobów staje się trudne, a czasami nawet niemożliwe. Koniecznością staje się zatem włączanie do zespołów realizujących projekty biznesowe partnerów zewnętrznych, kształtując w ten sposób różnorodne, tymczasowe układy sieciowe. Skuteczne zarządzanie projektem w układzie kooperacyjnym wymaga szczególnej wiedzy oraz umiejętności wynikającej w dużym stopniu z większej złożoności struktury or-

ganizacyjnej zespołu projektowego. Kierownicy projektów muszą zatem zdawać sobie sprawę, że pomimo korzyści, które wynikają z partnerstwa projektowego omawiana współpraca nie jest wolna od wad i zagrożeń. Mogą one ograniczać efektywność kooperacji, a w skrajnych przypadkach nawet go uniemożliwiać. Jak wynika jednak z przedstawionych rozważań wiele zależy od skuteczności działań na każdym etapie zarządzania projektem, poczynając od spraw organizacyjnych, a kończąc na istotnym aspekcie kultury organizacyjnej.